

4.6.2018

Eduskunnan sosiaali- ja terveysvaliokunta

HE 16/2018 vp Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi asiakkaan valinnanvapaudesta sosiaali- ja terveydenhuollossa ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi

Pirkanmaan sairaanhoitopiirin asiantuntijalausunto Johtaminen muodostuvassa palvelujärjestelmässä

Sosiaali- ja terveysvaliokunta on pyytänyt Pirkanmaan sairaanhoitopiirin HR-johtajalta Raija Ruoraselta asiantuntijalausuntoa aiheesta johtaminen muodostuvassa palvelujärjestelmässä. Allekirjoittanut on toiminut Pirkanmaa 2019-hankeessa (maakunta- ja sote-valmistelu) henkilöstöryhmän ja sitä edeltäneen esiselvityksen puheenjohtajana vuodesta 2016. Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä HR-johtajan tehtävänä on johtaa henkilöstöresursseja ja työnantajatoimintaa.

Yleistä henkilöstöresurssien johtamisesta

Pirkanmaan kuntien, sairaanhoitopiirin ja Pirkanmaan liiton toimesta tehtiin sote- ja maakuntauudistuksen esiselvitys keväällä 2016. Tavoitteena oli inventaariokuvaus julkisen palvelujen henkilöstöstä sote-palveluissa, ympäristöterveydenhuollossa ja niitä tarvitsevien toimintojen tukipalveluissa.

Kevään 2017 aikana Pirkanmaa 2019-hankeessa kartoitettiin niiden sote-henkilöiden tehtävät ja palkkakustannukset, jotka siirtyvät uuden lainsäädännön myötä maakuntaan. Selvityksen perusteella maakuntaan on siirtymässä työntekijöiden lähes miljardin euron palkkakustannukset. Maakunnassa on nykyisellään useita terveyspalveluiden kokonaisulkoistuksen toteuttaneita kuntia. Lisäksi tukipalveluita on ulkoistettu hankittuna niitä joko toiselta kunnalta hankittavaksi tai yrityksiltä.

Pirkanmaa 2019-hankeessa on selvityksen kohteena jatkovalmistelun myötä ollut muun muassa henkilöstöprosessit, henkilöstöohjelma ja eräät lakisääteiset ohjelmat kuten yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelma tulevassa maakunnassa. Maakunnan henkilöstöprosessit järjestetään hyödyntämällä paperitonta sähköistä HR-asiointia ja digitaalisia ratkaisuja (mm. mobiilit palvelut työntekijöille poissaolotietojen välittämiseen ja työvuoroja varuten). Pirkanmaa 2019-henkilöstöryhmä pitää tärkeänä sitä, että esimiestyö ja johtaminen perustuu ammattimaiseen toimintaan.

Pirkanmaan sairaanhoitopiirillä on esimies- ja johtajakoulutuskokonaisuus, jossa annetaan valmiuksia toimia johtajatehtävissä. Johtajavalmennukseen on viimeisen kymmenen vuoden ajan osallistunut myös Tays-erityisvastuualueen sairaanhoitopiirien keski- ja ylin johto sekä alueen terveyskeskusten johtajia. Johtajien osaamista on viime vuosina rakennettu sote-maakuntauudistuksen tavoitteet huomioon ottaen.

4.6.2018

Yksityinen sektori on viime aikoina lisännyt rekrytointi perusterveydenhuollon hyvistä osajista ja palkkakilpailua Pirkanmaalla. Yksityinen sektori on aivan ilmeisesti varautumassa rekrytointien avulla maakunta- ja sote-uudistukseen. Sairaanhoidopiiriin erityisosaajiin (lääkärit) on ollut myös kohdennettua rekrytointia. Se on vaikuttanut merkittävästi erikoissairaanhoidon päivystysresurssien riittävyyteen. Tilanteen ratkaisemiseksi jouduttiin lisäämään lääkäriresursseja mm. tuki- ja liikuntaelin sairauksien hoitoon. Viime aikoina on alkanut ilmetä palkkakilpailua myös julkisten toimijoiden (kuntien) keskuudessa. Lisäksi tehtyjen selvitysten perusteella on käynyt ilmi, että kaikissa liikkeenluovutukseen osallistuvissa organisaatioissa ei ole työn vaativuuden arviointijärjestelmää, eikä välttämättä edes tehtäväkuvia.

*Seuraavaksi olen nostanut esille muutamia keskeisiä asioita henkilöstöjohtamisesta sote-
maakunnassa*

- Sote- ja maakuntauudistuksen onnistuneessa toteutuksessa tarvitaan ammattimaista johtamista strategisen tason (maakunnan järjestämistehtävät) lisäksi tuotannon liikelaitostasolla tai liikelaitoksena liikelaitoksen alemmalla organisaatiotasolla. Kaikilla tasoilla tarvitaan johtamisosaamiseltaan soveltuvaa ammatillista koulutusta ja täydennyskoulutusta.
- Mikäli henkilöstön liikkuvuus organisaatioiden välillä lisääntyy valinnanvapauslain säädännön myötä on johtamisosaamista lisättävä erityisesti yhteistoimintaan, työ- ja virkasuhteisiin ja myös henkilöstön johtamiseen.
- Lakiluonnoksen perusteella johtamisosaamisen kehittämistä tarvitaan palvelun tuottajien väliseen yhteistyöhön ja yhteistoimintaan, asiakasohjaukseen, henkilöstönjohtamiseen palvelujärjestelmässä ja palveluosaamiseen, tiedolla johtamiseen sekä palveluiden valvontaan ja ohjaukseen.
- Henkilöstöhallinnon ja muiden HR-palveluiden yhtenäiset sähköiset prosessit on kehitettävä niin, että ne palvelevat maakunnan julkisia toimijoita ja myös julkisomisteisia yhtiöitä.
- Palkkojen harmonisointi tulee olemaan valtakunnallisesti neuvoteltu pohjaratkaisu. Asian valmisteluun tarvitaan valtakunnallista ohjausta ja tukea.
- On ennakoitavissa, että julkinen työnantaja joutuu käyttämään rahallisia kannusteita entistä enemmän osaamisen turvaamiseksi. Riittävä siirtymäaika auttaa palkkakustannusten hallinnassa. Avainosaajien siirtymiä tulee tapahtumaan myös eri palveluntuottajien välillä jatkossa ja siitä aiheutuu palkkakilpailua.

4.6.2018

Henkilöstöresurssien johtaminen palvelujen tuottamisen näkökulmasta

Lakiehdotuksen mukaan julkisen toimijan on turvattava palvelut kaikissa tilanteissa myös poikkeusoloissa. Lisäksi asiakkaalla ja potilaalla on oikeus valita palvelun tuottaja, ammattihenkilöt ja ammattihenkilöiden moniammatillinen ryhmä.

- Sote-maakunnan tasolla (järjestäjä ja tuottaja) tarvitaan strategista henkilöstöresurssien johtamista ja työnantajatoimintaa. Henkilöstön strategiseen ja operatiivisiin johtamiseen kuuluvat henkilöstöresurssit (määrä, laatu, rakenne), osaamisen kehittäminen, työhyvinvointi ja työkykyjohtaminen, henkilöstötutkimus ja raportointi sekä HR-prosessit ja palvelut. Palveluntuottaja tarvitsee johtamisen tueksi tietoa henkilöstöresursseista.
- Henkilöstöresurssien johtaminen korostuu potilaiden ja asiakkaiden valinnanvapauden myötä. Henkilöstöresursseja voidaan ennakoida ja hallita paremmin, mikäli asiakkaan valinnanvapaus lailla ohjataan ensisijaisesti palvelun tuottajaan. Pitkällä aikavälillä palvelun tuottajat voivat kilvoitella muille valinnanvapauden vaihtoehdoilla. Ammattihenkilön ja moniammatillisen ryhmän valinta pitäisi perustua oma organisaation strategiaan eikä lakiin. Valinnanvapauslakiin liittyviä riskejä ovat yliresursointi ja sen kustannukset kuten myös osaajien puuttuminen. Henkilöstöresurssien riski voi olla, että asiakas voi valita palveluntuottajan kuuden kuukauden välein. Valinnanvapauslain pidempi siirtymäaika lain toimeenpanon osalta turvaa henkilöstöresurssien ja niiden kustannusten hallinnan.
- Päivystysresurssien turvaaminen saattaa muodostua kapeikoksi valinnanvapauden laajentumiselle. Päivystysresursseja turvaisi osaltaan se, että myös yksityinen palveluntuottaja sitoutetaan päivystysjärjestelyihin.
- Henkilöstöresurssien johtamisessa on tarve saada nykyistä enemmän liikkumavaraa lakisääteisten tehtävien hoitamiseen. On tarkoituksenmukaista, että tehtävätarpeet on määritelty laissa, mutta tehtäväjärjestelyjä ei.
- Sairaanhoidopiireillä ja erityisesti yliopistollisilla sairaaloilla on merkittävä tehtävä jatkossakin tutkintoon johtavan harjoittelun järjestämisessä. Harjoittelupaikkoja tarvitaan myös sote-alan ammattilaisille niissä tehtävissä, jotka valinnanvapauslain ehdotuksessa on suunniteltu asiakkaan suoran valinnan piiriin tai asiakassetelin tai henkilökohtaisen budjetin palveluihin. Kouluttamisvelvoite olisi otettava huomioon hyväksyessä palveluiden tuottajaksi.

4.6.2018

Muut huomiot

Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä erikoissairaanhoidon alueelliset lähipalvelut ja työnjako on toteutettu yksi sairaala-mallilla, jossa entiset aluesairaalat (Valkeakoski ja Sastamala) sekä Tampereen kaupunginsairaala (Hatanpää) on liitetty osaksi Taysia. Hatanpään sairaalan yhdistäminen on ollut hyvä esimerkki huolellisesta suunnittelusta toimintoja yhdistettäessä ja henkilöstösiirtoja toteutettaessa.

Pirkanmaan sairaanhoitopiirin valtuusto päätti kokouksessaan 28.5.2018 yhtiöittää talous- ja henkilöstöhallinnon palvelut Pirkanmaa Monetra Oy:öön. Muut omistajat ovat Tampereen kaupunki ja Monetra Oy (konserni). Palveluja ja osakkuutta yhtiössä tarjotaan jatkossa myös maakunnan muille kunnille. Sairaanhoitopiirin valtuuston samassa kokouksessa päätettiin yhtiöittää ateriapalvelut Pirkanmaa Voimia osakeyhtiöön. Yhtiö perustetaan yhdessä Tampereen kaupungin kanssa. Yhtiöittämisjärjestelyt (mukaan lukien jo aiemmin tehdyt varasto- ja logistiikkapalvelut, työterveyshuolto) tiivistävät alueen julkisen palvelutuotannon yhteistyötä resurssien ja osaamisen järkevässä käytössä ja toteuttavat osaltaan jo sote-maakuntauudistuksen tavoitteita.

Pirkanmaan sairaanhoitopiiri ja Kanta-Hämeen sairaanhoitopiiri ovat tehneet selvityksen yhteistyön mahdollisuuksista. Hankkeesta on annettu lausunto eduskunnan hallintovaliokunnalle 25.4.2018. Hanke on tarkoitus toteuttaa vaiheittain ns. alustayhtiön avulla. Yhteinen yhtiö toimii alkuvaiheessa kehittämissyhtiönä, joka suunnittelee ja koordinoi yhdistymisen toimeenpanon ja myöhemmin rakenteena, johon toimintoja voidaan yhdistää.

Selvitysraportti ja sen tiivistelmä löytyvät linkistä:

<https://www.tays.fi/fi->

[FI/Sairaanhoitopiiri/Alueellinen_yhteistyö/KantaHameen_ja_Taysin_yhteistyöselvitys/Yhteistyöselvitys_8_tahden_palveleva_yli\(74605\)](https://www.tays.fi/fi-)

Pirkanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä

Raija Ruoranen
HR-johtaja